

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR DALAM PROSES TRANSFER  
PENGETAHUAN YANG MEMPENGARUHI SUKSESOR UNTUK  
MENERUSKAN USAHA KELUARGA  
TAHUN 2020-2021**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Manajemen (S1)**

**Pada Program Studi Manajemen**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Disusun oleh:**

**Ni Made Krissanti Hapsari Dewi**

**NPM: 160322804**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
YOGYAKARTA,  
AGUSTUS 2020**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR DALAM PROSES TRANSFER  
PENGETAHUAN YANG MEMPENGARUHI SUKSESOR UNTUK  
MENERUSKAN USAHA KELUARGA  
TAHUN 2020-2021**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Manajemen (S1)**

**Pada Program Studi Manajemen**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Disusun oleh:**

**Ni Made Krissanti Hapsari Dewi**

**NPM: 160322804**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
YOGYAKARTA,  
AGUSTUS 2020**

**Skripsi**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR DALAM PROSES TRANSFER PENGETAHUAN  
YANG MEMPENGARUHI SUKSESOR UNTUK MENERUSKAN USAHA**

**KELUARGA**

**TAHUN 2020-2021**



**Disusun oleh:**

**Ni Made Krissanti Hapsari Dewi**

**NPM: 160322804**

**Telah dibaca dan disetujui oleh:**

**Pembimbing,**

**Gabriella Hanny Kusuma SE. M.Sc.**



**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

## **SURAT KETERANGAN**

**No. 785/J/I**

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Kamis, 8 Oktober 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

- |                                       |               |
|---------------------------------------|---------------|
| 1. Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.     | Ketua Penguji |
| 2. A. Jatmiko Wibowo, SE., SIP., MSF. | Anggota       |
| 3. Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. | Anggota       |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Ni Made Krissanti Hapsari Dewi

NPM : 160322804

Dinyatakan

**Lulus Tanpa Revisi**

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

**Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D**

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR DALAM PROSES TRANSFER PENGETAHUAN  
YANG MEMPENGARUHI SUKSESOR UNTUK MENERUSKAN USAHA  
KELUARGA**

Benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 1 September 2020

Yang menyatakan



**Ni Made Krissanti Hapsari Dewi**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis hantarkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas kehendak dan kasih-Nya, penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan baik. Beberapa pihak yang sudah memberikan semangat, motivasi, dan bantuan yang membangun juga memiliki peran yang besar dalam kelancaran pembuatan Skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis akan menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Teristimewa kepada diri sendiri yang sudah berjuang selama kurang lebih 4 tahun menjalani perkuliahan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta, dan telah melalui proses pembuatan tugas akhir berupa skripsi.
2. Kedua orang tua yaitu Bapak I Ketut Widana dan Ibu Luh Putu Pirgayani yang sudah memberikan bantuan, semangat dan menjadi salah satu motivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi.
3. Keluarga besar penulis yang telah mendoakan dan menjadi motivasi bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi.
4. Bapak Prof. Ir. Yoyong Arfiadi, M.Eng., Ph.D. selaku rektor Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
5. Bapak dan Ibu Sushardjanti Felasari, ST., M. Sc.CAED, Ph.D., Dr. Eng. The Jin Ai, ST., MT., dan Pupung Arifin, S.Sos., M.Si. selaku wakil rektor 1, 2, dan 3 Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
6. Bapak Drs. Budi Suprpto, M.B.A., Ph.D. selaku dekan dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

7. Bapak dan Ibu Drs. D. Agus Budi Raharjono, M.Si., Akt.,C.A, Endang Raino Wirjono, S.E., M.Si, dan Drs. C. Jarot Priyogutomo, MBA. selaku wakil dekan 1, 2 dan 3 Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
8. Ibu Debora Wintriarsi H., S.E., M.M., M.Sc. selaku ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
9. Ibu Gabriella Hanny Kusuma SE. M.Sc. sebagai dosen pembimbing skripsi, yang sudah meluangkan waktunya untuk membantu penulis sampai akhirnya skripsi ini selesai.
10. Saudara dari penulis, I Gede Khrisna Eka Yudha dan I Nyoman Sadewa Yudha Perkasa yang memberikan dukungan tanpa henti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Kak Selly yang selalu memberikan semangat dan saran kepada penulis mengenai perkuliahan dan skripsi.
12. Para partisipan yang bersedia meluangkan waktunya untuk penelitian dan membantu kelancaran skripsi.
13. Sonya, Martinus, dan Tasya yang merupakan teman penulis sejak inisiasi fakultas sampai sekarang.
14. Ninda, Syaibani, Della, Laras yang merupakan teman dari penulis yang selalu memberikan semangat, terutama selama menjalani proses pembuatan skripsi.
15. Rhema, Chintya, Florencia, Kevin yang merupakan teman selama KKN dan berlanjut sampai sekarang.
16. Gheo, Indra, Gary, Willie, Adrian, Steven, Winona, Frans, Kevin selaku teman penulis sejak awal kuliah.

17. Teman-teman KKN 76 kelompok 29 yang sudah melewati 1 bulan bersama-sama di Desa Dangsambuh, Kulon Progo.
18. Teman-teman dari Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen (HMPSM), terutama divisi PR yang telah memberi penulis kesempatan untuk mengembangkan diri selama masa perkuliahan.
19. Teman-teman dari Komunitas Atma Jaya Movement (AJM) dan divisi Pemberdayaan Perempuan yang telah memberi penulis kesempatan untuk berkontribusi dan berdinamika didalamnya.
20. Untuk kedua pemberi support kepada penulis, Hachi dan Oger.
21. Seluruh anggota EXO dan SHINee yang memberi semangat kepada penulis melalui karya nya.
22. Teman-teman yang senantiasa memberi saran dan semangat selama perkuliahan dan proses pengerjaan skripsi berlangsung.

Penulis menyadari masih terdapat banyak kelemahan baik dari isi maupun tata bahasa dari Skripsi ini, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca agar skripsi ini dapat selesai dengan maksimal. Semoga Skripsi ini dapat berguna bagi para pembaca.

Yogyakarta, Agustus 2020

Penulis,

**Ni Made Krissanti Hapsari Dewi**

**NPM: 160322804**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	2
1.3 Batasan Penelitian .....	3
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
<b>BAB II .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Knowledge Management .....	8
2.1.2 Perusahaan Keluarga.....	10
2.1.3 Suksesi Perusahaan Keluarga .....	12
<b>BAB III.....</b>	<b>28</b>
3.1 Tahap Pendahuluan .....	28
3.2 Tahap Studi Pustaka .....	29
3.3 Metode Pengambilan Sampel.....	30
3.4 Jenis Data .....	30
A. Data Primer .....	30
B. Data Sekunder .....	31
3.5 Tahap Pengumpulan Data .....	31
3.6 Tahap Pengolahan dan Analisis Data .....	33

3.7 Tahap Penulisan Akhir .....	34
<b>BAB IV .....</b>	<b>37</b>
4.1 Profil Usaha Keluarga .....	37
4.2 Analisa Data .....	40
4.2.1 Temuan Perkenalan Usaha Keluarga Kepada Suksesor .....	40
4.2.2 Temuan Mengenai Keterlibatan Suksesor Dalam Usaha Keluarga.....	43
4.2.3 Temuan Penerimaan Transfer Pengetahuan Dari Generasi Sebelumnya ...	49
4.2.4 Temuan Faktor-faktor Dalam Proses transfer Pengetahuan yang Mempengaruhi Suksesor Untuk Mengambil Alih Usaha Keluarga .....	52
<b>BAB V .....</b>	<b>68</b>
5.1 Kesimpulan.....	68
5.2 Batasan Penelitian .....	68
5.3 Saran.....	69
5.3.1 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya.....	69
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>71</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>75</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kesimpulan penemuan kritis yang khas dari fungsi transisi generasi .....	12
Tabel 2. 2 4 fase transfer pengetahuan dalam proses suksesi perusahaan keluarga ...	16
Tabel 3. 1 Kumpulan Pertanyaan Wawancara .....	32
Tabel 4. 1 Daftar Partisipan yang Digunakan Dalam Penelitian .....	38
Tabel 4. 2 Faktor-faktor Dalam Proses Transfer Pengetahuan yang Mempengaruhi Suksesor Untuk Meneruskan Usaha Keluarga.....	65



**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR DALAM PROSES TRANSFER PENGETAHUAN  
YANG MEMPENGARUHI SUKSESOR UNTUK MENERUSKAN USAHA  
KELUARGA**

**TAHUN 2020-2021**

**Disusun oleh:**

**Ni Made Krissanti Hapsari Dewi**

**NPM: 160322804**

**Pembimbing**

**Gabriella Hanny Kusuma SE. M.Sc.**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor dalam proses transfer pengetahuan yang mempengaruhi suksesor untuk mengambil alih keluarga. Data primer diperoleh melalui wawancara secara mendalam dengan para partisipan, sedangkan data sekunder berupa penelitian terdahulu yang menjadi landasan teori yang memiliki keterkaitan dengan topik yang akan diteliti yaitu faktor-faktor dalam proses transfer pengetahuan yang mempengaruhi pengambilan keputusan suksesor untuk mengambil alih usaha keluarga, dan dokumen-dokumen milik usaha keluarga yang akan mendukung hasil dari penelitian. Proses analisis data menggunakan triangulasi sumber dimana penulis melakukan wawancara dengan generasi usaha keluarga sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian, faktor-faktor dalam proses transfer ilmu pengetahuan yang mempengaruhi suksesor untuk mengambil alih usaha keluarga adalah faktor keterlibatan suksesor dalam usaha keluarga, faktor komitmen antara calon suksesor dengan generasi sebelumnya, faktor timbal balik atau feedback dari generasi sebelumnya, faktor hubungan personal antara suksesor dengan generasi sebelumnya, faktor kepercayaan dari generasi sebelumnya, faktor cara pembelajaran dari generasi sebelumnya, dan faktor motivasi.

**Kata kunci:** transfer pengetahuan, suksesi, perusahaan keluarga

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Lingkungan bisnis kini sudah mulai melihat pengetahuan sebagai aset utamanya. Di era ekonomi pengetahuan, sumber daya dan keahlian harus menjadi faktor krusial bagi perusahaan untuk dapat bertahan pada lingkungan yang dinamis dan kompetitif (Subramaniam, 2005; Maleej, 2016).

Terdapat dua macam pengetahuan, yaitu pengetahuan eksplisit dan tacit. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat dikodifikasikan, misalnya, dalam manual, paten, deskripsi, atau serangkaian instruksi, sedangkan pengetahuan tacit merupakan pengetahuan kontekstual, saling bergantung, dan tidak terkodifikasi yang harus dibangun dalam konteksnya sendiri (Ichijo & Nonaka, 2007). Berdasarkan sifatnya, proses transfer pengetahuan tacit lebih rumit untuk dilakukan, namun memiliki potensi yang lebih besar untuk menjadikan pengetahuan sebagai aset khusus milik perusahaan (Boyd & et al, 2014).

Perusahaan keluarga pun tidak luput dalam proses transfer pengetahuan, karena perusahaan akan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Ward, 1987; Kusuma, 2015). Perusahaan keluarga dapat bekerja dengan baik seiring berjalannya waktu ketika generasi baru

diintegrasikan ke dalam bisnis keluarga dan terjadi proses transfer pengetahuan dari generasi sebelumnya ke generasi berikutnya (Chirico & Salvato, 2008). Pada waktu yang bersamaan, generasi berikutnya harus menambahkan pengetahuan baru demi menggapai keunggulan kompetitif dan tidak tertinggal oleh para pesaing lain (Cabrera-Suárez & al, 2001).

Salah satu permasalahan yang paling sering dihadapi oleh perusahaan keluarga terkait dengan transfer pengetahuan adalah mengenai suksesi (De Massis, et al., 2008). Terbukti dengan fakta bahwa hanya sebesar 30 persen perusahaan keluarga di Amerika Serikat yang mampu mempertahankan usahanya sampai generasi kedua, dan hanya 10 persen perusahaan yang mampu bertahan sampai generasi ketiga (Bridge, 2003; Chirico & Salvato, 2008). Menurut Malinen, 2004, salah satu rintangan terbesar dari proses suksesi adalah mempertahankan pengetahuan yang dimiliki pemilik sebelumnya hingga penerus perusahaan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

(Varamaki & al, 2003) menjelaskan proses transfer ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh satu generasi pada generasi penerusnya mulai dari pembelajaran rutin, pembiasaan pada kewajiban, pengembangan *network*, sampai tahap transfer pengetahuan sesuai dengan kapabilitas. Tahap-tahap dalam transfer pengetahuan dapat berjalan dengan baik apabila pendahulu dan suksesor memiliki komitmen,

pemahaman mutualisme, dan kesediaan untuk mengakomodasi pendapat satu sama lain (Kusuma, 2015).

Ada 6 kriteria penerus yang ideal diantaranya adalah latar belakang pendidikan yang memadai, pengalaman, kemampuan manajemen, karakter yang baik, selaras dengan visi, misi, budaya dan nilai perusahaan, dan memiliki kemampuan kepemimpinan (Sekarbumi, 2001). Meskipun telah ada banyak studi yang mengidentifikasi tahap-tahap transfer pengetahuan dan kriteria penerus yang baik untuk perusahaan keluarga, hanya terdapat sedikit studi yang menyinggung mengenai faktor-faktor selama proses transfer pengetahuan yang mempengaruhi generasi berikutnya dalam mengambil keputusan untuk meneruskan bisnis keluarganya atau tidak ikut campur sama sekali (Varamaki, et al, 2003). Sehingga, rumusan masalah pada penelitian ini adalah faktor apa sajakah pada proses transfer pengetahuan yang berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan suksesi dalam perusahaan keluarga.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka pertanyaan penelitian adalah:

- 1) Apa saja faktor-faktor dalam proses transfer pengetahuan yang mempengaruhi pengambilan keputusan suksesi pada perusahaan keluarga?

### **1.3 Batasan Penelitian**

Agar penelitian ini lebih spesifik, maka disusun batasan penelitian.

Batasan ini mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Penelitian ini hanya mendalami faktor dalam proses transfer pengetahuan yang mempengaruhi keputusan suksesor untuk melanjutkan perusahaan keluarga.
- b. Penelitian ini menekankan kepada suksesor yang telah mengambil alih perusahaan keluarga sehingga anggota keluarga lain yang pernah menjadi calon suksesor namun tidak terpilih untuk melanjutkan usaha keluarga tidak didalami.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengkaji faktor-faktor dalam proses transfer pengetahuan yang berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan suksesi dalam perusahaan keluarga.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi Perusahaan



Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan keluarga dalam melakukan proses transfer pengetahuan kepada generasi penerus, agar suksesi berikutnya dapat memiliki potensi yang memadai bagi perusahaan.

b. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain sekaligus bacaan guna memperdalam pemahaman mengenai berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan suksesi dalam perusahaan keluarga, dan dapat dikembangkan kembali kedepannya.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Skripsi ini terbagi kedalam 5 bagian, yakni pendahuluan, landasan teori, metode penelitian, hasil dan pembahasan, dan penutup.

### **Bab I           Pendahuluan**

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan dari penelitian.

### **Bab II          Landasan Teori**

Berisi tentang konsep dan landasan teori dari penelitian terdahulu yang terkait dengan permasalahan yang akan diteliti, yakni mengenai manajemen pengetahuan, perusahaan keluarga,

transfer pengetahuan, dan proses suksesi sebuah perusahaan keluarga.

### Bab III Metode Penelitian

Berisi tentang jenis data, tempat, waktu, alat analisis, dan batasan operasional yang digunakan pada penelitian.

### Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini memuat hasil dari penelitian yang sudah dilakukan dan pembahasan yang terpadu. Hasil penelitian akan disajikan sedemikian rupa agar pembaca dapat memahami dengan baik.

### Bab V Penutup

Bagian ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran baik bagi perusahaan maupun peneliti lain yang dinyatakan secara terpisah.

## **BAB II**

### **Landasan Teori**

Berisi tentang konsep dan landasan teori dari penelitian terdahulu yang terkait dengan permasalahan yang akan diteliti, yakni mengenai manajemen pengetahuan, perusahaan keluarga, transfer pengetahuan, dan proses suksesi sebuah perusahaan keluarga.

#### **2. 1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Pengetahuan**

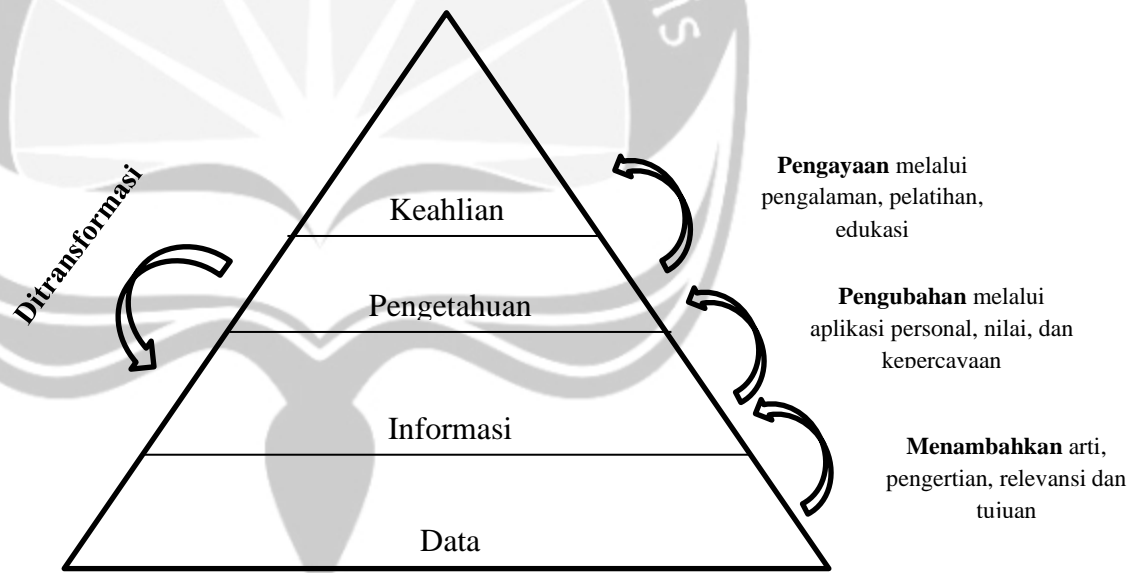
Pengetahuan telah dianggap sebagai sumber penting keunggulan kompetitif dan penciptaan nilai serta elemen penting untuk pembangunan berkelanjutan dan secara umum sebagai faktor penentu bagi perusahaan yang memiliki gairah global. Sebuah perusahaan yang berubah secara terus menerus akan menganggap pengetahuan sebagai sumber utama dari keunggulan kompetitif, sehingga banyak yang percaya bahwa semakin banyak perusahaan mendapatkan pengetahuan dan mengimplementasikan nya kedalam kegiatan perusahaan, akan semakin sukses kegiatan tersebut (Nikabadi, et al., 2016).

Komponen manajemen pengetahuan yang secara umum digunakan oleh organisasi-organisasi modern meliputi pengetahuan, teknologi informasi, dan konteks organisasional. Ketiga komponen tersebut merupakan hal-hal yang penting untuk mendefinisikan program *knowledge management* (KM). Meskipun KM bisa

digunakan untuk berbagai macam kegiatan, tujuan utama dari penggunaan KM di organisasi adalah untuk mengembangkan inovasi. (Ichijo & Nonaka, 2007).

Terdapat 2 tipe pengetahuan, yaitu pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat dikodifikasikan, misalnya, dalam manual, paten, deskripsi, atau serangkaian instruksi. Pengetahuan tacit adalah pengetahuan kontekstual, saling bergantung, dan tidak terkodifikasi yang harus dibangun dalam konteksnya sendiri (Ichijo & Nonaka, 2007).

**Gambar 2.1: Hirarki Pengetahuan**



Sumber: Bender & Fish, 2000

Dari gambar 2.1, data bersifat diskrit dan objektif tentang fakta dan peristiwa. Yang penting untuk pembuatan informasi. Data kemudian diolah sehingga memiliki analisis data, makna, pemahaman, relevansi yang menciptakan informasi. Ketika

informasi dimanipulasi untuk meyakinkan, mendeskripsikan, dan memprovokasi, pengetahuan adalah bagaimana individu mengubah informasi menjadi dengan memasukkan pengalaman pribadi, nilai-nilai dan kepercayaan. Sedangkan keahlian merupakan pengetahuan mendalam pada suatu bidang tertentu yang diperoleh melalui pendidikan, pengalaman, pelatihan jangka panjang dan harus dimulai dari awal (Bender & Fish, 2000).

### **2.1.2 Perusahaan Keluarga**

Perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang dikelola dengan tujuan untuk membentuk dan mengejar visi bisnis yang dipegang oleh suatu koalisi dominan, dikontrol oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga yang berpotensi untuk melakukan lintas generasi antar keluarga (Sharma, 1999; De Massis & et al, 2008). 95% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan milik keluarga dengan *turnover* sebesar USD 5-10 juta dan total aset mencapai USD 134 miliar yang mana merupakan 25% dari PDB Indonesia (PWC, 2014).

Sebuah perusahaan dapat digolongkan kedalam perusahaan keluarga apabila memenuhi setidaknya 2 dari 3 kriteria berikut; 50% dari perusahaan dimiliki oleh satu keluarga, satu keluarga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap pengambilan keputusan suatu perusahaan, dan mayoritas atau setidaknya dua anggota dari manajemen perusahaan berasal dari satu keluarga (Floren, 2002; Kusuma, 2015).

Shanker & Astrachan, 1996 di dalam Caison, et al., 2011 mengklasifikasikan perusahaan keluarga kedalam 3 level yang mewakili peningkatan keterlibatan keluarga dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Dengan ini, perusahaan keluarga bisa didefinisikan dengan 3 konsep yaitu konsep luas, menengah dan terbatas.

- Konsep perusahaan keluarga secara luas: Dimana suatu perusahaan dikatakan milik keluarga apabila penemu dan penerus suatu perusahaan memegang mayoritas kepemilikan dan keputusan kontrol strategis. Konsep ini mengharuskan sebagian besar modal saham berasal dari modal keluarga, dan sebagian besar hak untuk memilih harus ada di tangan keluarga, sehingga anggota keluarga memiliki kekuatan suara yang cukup untuk memutuskan strategi organisasi.
- Konsep perusahaan keluarga secara menengah: Pada konsep ini, perusahaan secara bersamaan menghadapi 2 kriteria yang dapat dipertimbangkan sebagai perusahaan keluarga, yang artinya anggota keluarga memiliki kekuatan untuk mengambil keputusan strategik organisasi. Kedua, keluarga penemu harus memiliki tingkatan keterlibatan langsung pada implementasi strategi dan jalannya bisnis, sehingga mengharuskan setidaknya 1 anggota keluarga menjadi bagian dari manajemen tingkat atas.
- Konsep perusahaan keluarga terbatas: Menganggap bahwa bisnis keluarga harus memenuhi dua persyaratan diatas sementara harus

ada generasi keluarga yang berbeda yang hidup berdampingan dalam organisasi.

### 2.1.3 Suksesi Perusahaan Keluarga

Suksesi dalam perusahaan keluarga sering diartikan sebagai pengganti kepemilikan atau manajemen yang sedang menjabat dengan anggota generasi berikutnya dari keluarga penemu (De Massis, et al., 2008).

Proses ini biasanya dimulai pada masa kanak-kanak dengan kerja paruh waktu sepulang sekolah, para calon penerus masuk ke dalam bisnis keluarga di tingkat manajemen yang lebih rendah, kemudian calon penerus potensial akan dinaikkan ke kepemimpinan perusahaan (Young & Cater, 2019).

Meskipun suksesi merupakan salah satu masalah yang paling besar di dalam perusahaan keluarga, Namun, hal ini seharusnya tidak dipandang dengan konotasi negatif, tapi juga sebagai peluang strategis bagi perusahaan yang berada di pasar negara berkembang dan dinamis yang menghadapi perubahan kebutuhan manajerial (Dyck, et al., 2002; Duh, 2014)

**Tabel 2. 1 Kesimpulan penemuan kritis yang khas dari fungsi transisi generasi**

Faktor	Pertanyaa n Utama	Pilihan Dominan	Penjelasan
--------	----------------------	--------------------	------------

<b>Kapan</b>	<p><b>a.</b> Kapanakah waktu yang terbaik untuk peralihan generasi?</p> <p><b>b.</b> Kapanakah waktu yang terbaik untuk mengikut sertakan calon suksesor?</p>	<p><b>a.</b> Pada saat pertumbuhan atau penolakan suatu bisnis. Lebih ditekankan pada masa pertumbuhan.</p> <p><b>b.</b> Sebelum terbentuknya pilihan jalan karir.</p>	<p><b>a.</b> Pemikiran keseluruhannya adalah bahwa masa tenggang diperlukan untuk adaptasi setelah transisi, dan hal ini sebaiknya dilakukan selama periode pertumbuhan jangka panjang. Kemungkinan menelantarkan perusahaan milik keluarga meningkat apabila masa transisi bertepatan dengan masa penolakan suatu bisnis.</p> <p><b>b.</b> <i>Fourth Form</i> merepresentasikan sebuah waktu dimana keputusan yang dibuat tergantung pada area subjek yang akan ditekuni yang biasanya menjadi indikasi untuk jalan karir. Pengambilan keputusan pada saat <i>Fourth Form</i> biasanya ditunda sampai sebelum calon suksesor masuk ke universitas.</p>
<b>Siapa</b>	Siapa yang seharusnya menjadi suksesor?	Jawaban yang paling sering adalah anak laki-laki, namun bisa disimpulkan bahwa yang memiliki keinginan, kemampuan dan bersedialah yang seharusnya menjadi suksesor.	“Kemampuan” biasanya diukur dengan pencapaian edukasi potensi untuk pencapaian tersebut. Di banyak kasus, mereka yang memiliki kemampuan terkadang tidak bersedia atau tidak memiliki keinginan. Pilihan praktisnya adalah mereka yang bersedia.



<b>Bagaimana</b>	<p><b>a.</b> Haruskah pergantian suksesor baru dilakukan dengan dekrit (dipaksa masuk kedalam bisnis) atau sesuai dengan keputusan calon suksesor?</p> <p><b>b.</b> Apakah calon suksesor harus mendapatkan pengalaman dari luar?</p>	<p><b>a.</b> Masuknya suksesor baru harus diawali dari sukarela dengan alasan keberlanjutan dan bisnis yang berumur panjang. Akan lebih baik apabila masuknya suksesor kedalam bisnis dilakukan lebih awal.</p> <p><b>b.</b> Tergantung pada industri, ada preferensi tersendiri bagi bisnis yang berbeda-beda.</p>	<p><b>a.</b> Tidak ada konsensus mengenai metode apa yang harus digunakan untuk mengikat para calon suksesor pada perusahaan keluarga. Namun, faktor ‘bagaimana’ akan berjalan sendirinya ketika faktor ‘kapan’ terjadi.</p> <p><b>b.</b> Pengalaman dari luar memang berguna, namun tidak kritis terlebih apabila calon suksesor adalah orang yang mampu, bersedia dan memiliki keinginan.</p>
<b>Dimana (Apa)</b>	<p><b>a.</b> Di mana level yang sesuai bagi penerus yang dituju untuk masuk?</p> <p><b>b.</b> Apa yang seharusnya menjadi bidang tanggung jawab?</p>	<p><b>a.</b> Pada umumnya, poin ideal untuk masuk adalah pada ‘level masuk’ yang tergantung pada level edukasi dari calon suksesor.</p> <p><b>b.</b> Area tanggung jawab tidak harus ditentukan oleh titik masuk, tetapi oleh level kompetensi dari suksesor.</p>	<p><b>a.</b> “level masuk” berbeda dari satu perusahaan keluarga dengan yang lainnya tap biasanya didefinisikan sebagai sebuah level yang memperbolehkan suksesor untuk mempunyai pengalaman keterlibatan untuk sebagian besar dari operasi sebuah bisnis. Pendekatan ini dipercaya dapat mengurangi tindakan nepotisme.</p> <p><b>b.</b> Lingkup tanggung jawab harus dipandu oleh beberapa faktor seperti (1) level edukasi; (2)</p>

			pengalaman terdahulu, (3) tingkat kedewasaan, (4) ukuran dari perusahaan keluarga.
<b>Mengapa</b>	Apakah ada kebutuhan ya untuk suksesi perusahaan keluarga?	Faktor ‘mengapa’ mempengaruhi seluruh faktor-faktor lainnya. Ada sedikit relevansi ketika mengeksplor faktor ‘kapan’, ‘siapa’, ‘bagaimana’, ‘dimana(apa)’ apabila tidak ada rencana untuk melakukan transisi pada generasi lain.	Kesempatan yang lebih besar untuk melakukan transisi apabila perusahaan keluarga dimulai untuk menciptakan kekayaan. Tidak ada consensus pada alasan untuk kesimpulan ini, namun pandangan yang dominan adalah bahwa ada kesempatan yang lebih besar bagi suksesor apabila tujuannya adalah untuk menciptakan kekayaan.

(Sumber: Nicholson & Rao-Graham, 2016).

#### 2.1.4 Transfer Pengetahuan

Konsep transfer pengetahuan berasal dari bidang inovasi. Transfer pengetahuan adalah penyampaian pengetahuan dari satu tempat, orang, kepemilikan, dan lain-lain ke tempat lain (Major & Cordey-Hayes, 2000). Transfer pengetahuan dikatakan berhasil apabila prosesnya menghasilkan penciptaan dan pengaplikasian pengetahuan dalam perusahaan dengan sukses. khusus (Liyanage, et al., 2009).

Banyak peneliti yang telah menjelaskan proses transfer pengetahuan dengan berbagai macam model, salah satunya adalah Major & Cordey-Hayes, 2000 yang membedakan 2 aliran model, yaitu model simpul yang menggambarkan simpul dan langkah-langkah terpisah yang masing-masingnya dilalui dalam proses transfer pengetahuan; dan model proses yang menggambarkan transfer pengetahuan dengan proses terpisah yang masing-masing dilakukan.

**Tabel 2. 2 4 fase transfer pengetahuan dalam proses suksesi perusahaan keluarga**

	Konten	Tugas	Metode pembelajaran	Level intensitas pada proses
Fase 1	'Tahu-apa' 'Tahu-bagaimana'	Pembelajaran rutin	Praktik langsung	Intens pada fase awal
Fase 2	'Tahu-mengapa'	Terbiasa pada kewajiban	Sosialisasi	Terus menerus dan tacit, menjadi eksplisit seiring berjalannya proses
Fase 3	'Tahu-siapa'	Memban gun jaringan	Mengenali orang-orang	Intensitas tumbuh seiring proses

Fase 4	'Tahu- bagaimana'	Transfer pengetahuan berdasarkan kemampuan	Praktik langsung	Intensitas tumbuh pada fase akhir
--------	----------------------	---	---------------------	--------------------------------------

(Sumber: Varamaki, et al., 2003).

Berdasarkan tabel 2.2, proses transfer pengetahuan dimulai dari pekerjaan rutin dengan tugas-tugas yang tidak menantang namun tetap 'memfiltrasi' bisnis secara mendalam. Fase ini tidak mengembangkan definisi bisnis keluarga karena tahap ini mengutamakan pembelajaran mengenai hal-hal umum dalam bisnis. Fase kedua mengaktifkan pengembangan citra organisasi ketika calon suksesor mulai mengajukan pertanyaan mengenai bisnis keluarga. Fase ketiga merupakan fase yang panjang dimana calon suksesor diperkenalkan dengan orang-orang yang terlibat dalam bisnis keluarga, baik dari luar maupun dalam usaha. Pada fase ini, jaringan organisasi menghadapi perubahan citra dan manajemen baru. Dalam fase terakhir, pengetahuan dan kemampuan yang ditransfer berada dibawah pengembangan dan pengawasan yang cepat. Perusahaan telah pindah ke tahap baru dalam hal identitas dan citra, dan keterbukaan tetap selama beberapa waktu sebelum berubah menjadi memori organisasi yang baru (Varamaki, et al, 2003).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Alat dan Unit Analisis	Hasil
1.	<p><i>Mechanisms of intergenerational knowledge transfer among Indonesian family firms</i></p> <p>Gabriella Hanny Kusuma</p> <p>2015</p>	<p>Umur suksesor, jenis kelamin predesesor dan suksesor (sama atau berbeda), jumlah suksesor (satu atau lebih).</p>	<p>Metode analisis : Analisis kasus berganda, Metode analisis konten, strategi peta visual, analisis <i>temporal bracketing and cross-case</i>.</p> <p>Unit Analisis:</p> <p>Pengumpulan data: Wawancara mendalam</p> <p>Subjek: Suksesor perusahaan keluarga</p> <p>Objek: 14 perusahaan keluarga</p> <p>Lokasi: Indonesia</p> <p>Alat analisis: Triangulasi dan <i>member</i></p>	<p>-Transfer pengetahuan di perusahaan keluarga melibatkan berbagai tahap dan dilakukan secara berurutan dan lambat. Transfer dimulai dari pengetahuan praktis sederhana ke pengetahuan yang lebih kompleks dan abstrak.</p>

			<i>checking.</i>	
2.	<p><i>The stages of transferring knowledge in small family business successions</i></p> <p>Elina Varamaki, Timo Pihkala, Vesa Routamaa</p> <p>2003</p>	<p>Bisnis keluarga, manajemen</p> <p>pengetahuan, proses suksesi dan transfer pengetahuan</p>	<p>Metode Analisis: Eksploratif, <i>Single case study</i></p> <p>Pengumpulan Data: Longitudinal, wawancara semi terstruktur</p> <p>Subjek: Predesesor, suksesor, dan karyawan eksternal</p> <p>Objek: Perusahaan keluarga</p> <p>Lokasi: Finlandia</p>	<p>Tahap-tahap transfer pengetahuan dalam proses suksesi bisnis yang dimulai dari pengenalan mengenai bidang, familiarisasi, sampai pengembangan bisnis secara independen. Pada perusahaan yang diteliti, ditemukan bahwa proses transfer pengetahuan memakan waktu yang sangat lama.</p>
3.	<p><i>Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms</i></p>	<p>Knowledge integrity, dynamic capabilities</p>	<p>Metode Analisis: Model konseptual</p> <p>Subjek: Predesesor, suksesor</p> <p>Objek: Perusahaan keluarga</p>	<p>Hanya perusahaan keluarga yang dicirikan dengan modal sosial internal bertingkat tinggi dan komitmen efektif</p>

	Francesco Chirico, Carlo Salvato 2008		yang beroperasi pada pasar dinamis	untuk berubah, dan konflik hubungan tingkat rendah, yang akan berhasil beradaptasi dengan pasar yang dinamis.
4.	<i>Knowledge Communication and Translation – A Knowledge Transfer Model</i> Champika Liyanage; Taha Elhag; Tabarak Ballal; Qiuping Li 2009	Pengetahuan, manajemen pengetahuan, transfer pengetahuan, komunikasi pengetahuan, model proses transfer pengetahuan.	Metode Analisis: Analisis literatur menyeluruh dari berbagai jurnal Subjek: Perusahaan keluarga Objek: Generasi sebelum dan berikutnya.	Transfer pengetahuan, bukanlah sekedar transfer pengetahuan. Ini melibatkan berbagai tahap transformasi pengetahuan. Bergantung pada konteks transfer pengetahuan, itu juga dapat dipengaruhi oleh banyak faktor; beberapa positif dan beberapa negatif. Model transfer pengetahuan yang

				dikembangkan mencoba merangkum semua masalah ini untuk menciptakan kerangka kerja yang holistik.
5.	<p><i>The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments</i></p> <p>Silke Bender, Alan Fish</p> <p>2000</p>	<p>Manajemen pengetahuan, transfer pengetahuan</p>	<p>Metode Analisis: Analisis literature</p> <p>Subjek: Perusahaan</p> <p>Objek: Para anggota perusahaan</p>	<p>menekankan pentingnya mentransfer pengetahuan dan keahlian ke seluruh organisasi pada basis lintas batas melalui penugasan global. Namun transfer pengetahuan dan keahlian hanyalah salah satu dari banyak aktivitas dan tugas yang terlibat dalam manajemen pengetahuan yang efektif, yang</p>



				membutuhkan interaksi berbagai bidang organisasi.
6.	<p><i>Faktors Preventing Intra-Family Succession</i></p> <p>Alfredo De Massis, Jess H. Chua, James J. Chrisman</p> <p>2008</p>		<p>Metode analisis : Longitudinal, studi berskala besar</p> <p>Unit Analisis:</p> <p>Pengumpulan data: Wawancara melalui konsultan bisnis keluarga</p> <p>Subjek: Anggota keluarga</p> <p>Alat analisis: Triangulasi</p>	<p>Penelitian menghasilkan faktor-faktor yang dapat mencegah proses suksesi, dari faktor individu, faktor hubungan, faktor konteks, sampai faktor finansial.</p>
7.	<p><i>Millenials in Family Firms: Success Faktors, Enhancing Firm Attractiveness, and The</i></p>	<p>Faktor positif untuk milenial pada tenaga kerja, masalah dengan milenial</p>	<p>Metode analisis : Kualitatif, studi kasus.</p> <p>Unit Analisis:</p> <p>Pengumpulan data: Wawancara</p>	<p>Tiga bidang temuan: (1) model faktor keberhasilan milenial sebagai penerus di perusahaan</p>

	<p><i>Changing Roles of Successors</i></p> <p>Marilyn Young, John James Cater</p> <p>2019</p>	<p>pada tenaga kerja, suksesi dan suksesor dalam perusahaan keluarga</p>	<p>eksploratori</p> <p>Subjek: Suksesor perusahaan keluarga yang berusia kurang dari atau sama dengan 35 tahun, bersamaan dengan anggota keluarga lain atau manajer yang pernah bekerja bersamanya.</p> <p>Objek: 30 perusahaan keluarga</p>	<p>keluarga, (2) model faktor yang meningkatkan daya tarik perusahaan keluarga untuk kaum milenial, dan (3) tipologi empat peran yang dimainkan oleh Generasi milenial saat mereka tumbuh dan berkembang di perusahaan (Pemula, Magang, Pengambil Keputusan, dan Penerus Sukses).</p>
8.	<p><i>Family business succession as knowledge creation process</i></p> <p>Mojca Duh</p>	<p>Pengetahuan, penciptaan pengetahuan, suksesi usaha keluarga,</p>	<p>Metode Analisis: Analisis literatur menyeluruh dari berbagai jurnal</p> <p>Subjek: Perusahaan keluarga</p>	<p>Keberhasilan realisasi suksesi usaha keluarga tidak hanya bergantung pada kegiatan penciptaan pengetahuan</p>

	2014		Objek: Generasi sebelum dan berikutnya.	tradisional (seperti pendampingan, magang, dan pelatihan di tempat kerja), tetapi juga harus didukung oleh partisipasi aktif penerus dalam pertemuan dan komunikasi dengan berbagai kelompok pemangku kepentingan, akuntansi, perencanaan, pengambilan keputusan, dan kerja tim dan pekerjaan proyek.
9.	<i>Knowledge Management Systems for Small Family-Owned Businesses-The Case of the English-</i>	Sumber pengetahuan, tempat penyimpanan pengetahuan,	Metode analisis : Kuantitatif, metode komparatif Unit Analisis: Pengumpulan data: <i>Stratified</i>	Artikel tersebut menggarisbawahi pentingnya usaha keluarga berbahasa Inggris di Carribea dengan

	<p><i>speaking Caribbean</i></p> <p>Lawrence Nicholson, Lila Rao-Graham</p> <p>2016</p>	<p>transfer pengetahuan, generasi pendahulu, generasi penerus.</p>	<p><i>sampling</i>, Kuesioner</p> <p>Subjek: Anggota bisnis keluarga Caribbean yang berkomunikasi menggunakan Bahasa Inggris.</p> <p>Objek: 192 perusahaan keluarga</p> <p>Lokasi: Carribea</p>	<p>fokus khusus pada tantangan yang mereka hadapi dalam transfer pengetahuan lintas generasi. Wacana tersebut menunjukkan bahwa tantangan ini bertambah dalam bisnis kecil milik keluarga, karena kecenderungan pendiri / pemilik menjadi satu-satunya atau tempat penyimpanan utama dari pengetahuan terkait bisnis. Hal ini menyebabkan kurangnya pendekatan terstruktur dan berorientasi proses dalam</p>
--	---	--	---	--

				transfer pengetahuan di antara usaha keluarga kecil, sehingga mengancam keberlanjutan dan umur panjang mereka.
10.	<i>Knowledge translation: a new perspective on knowledge transfer and foresight</i> Edward Major, Martyn Cordey-Hayes 2000	Transfer pengetahuan, penerjemahan pengetahuan	Metode Analisis: Analisis literature Subjek: Perusahaan Objek: Para anggota perusahaan yang melalui proses transfer pengetahuan	Perspektif baru tentang proses transfer pengetahuan. Membandingkan dan menilai berbagai model transfer pengetahuan memungkinkan dibangunnya kerangka konseptual baru. Arti ganda dari istilah terjemahan menyebabkan hal ini disebut kerangka kerja terjemahan pengetahuan. Pertimbangan

				<p>kemudian beralih ke karakteristik pengetahuan.</p> <p>Perusahaan membedakan pengetahuan menurut sifat berwujud dan temporal, yang mengarah ke kerangka pengetahuan dua dimensi.</p>
11.	<p><i>The Relationship between the Sources of Knowledge Management, Organisational Innovation and Organisational Performance</i></p> <p>Zaied, Rim Maâlej Ben; Affes, Habib.</p>	<p>Sumber pengetahuan internal, sumber pengetahuan eksternal, inovasi organisasi, performa organisasi.</p>	<p>Metode Analisis: Analisis faktor, faktor analisis konfirmatori,</p> <p>Pengumpulan Data: Kuesioner</p> <p>Subjek: 200 perusahaan</p> <p>Objek: Para pekerja di perusahaan</p> <p>Lokasi: Tunisia</p>	<p>Ada hubungan antar sumber pengetahuan manajemen, inovasi organisasi dan kinerja organisasi. Hasil diperoleh melalui interogasi 200 perusahaan. Penelitian menguji struktur kausal dari keseluruhan desain penelitian</p>

				dan menghasilkan kontribusi teoritis, metodologi dan praktik.
--	--	--	--	---



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang telah dilaksanakan dengan cara melakukan wawancara terhadap 10 penerus usaha keluarga, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan bahwa faktor-faktor dalam proses transfer pengetahuan yang mempengaruhi suksesor untuk mengambil alih usaha keluarga adalah:

- a) Faktor keterlibatan suksesor dalam usaha keluarga,
- b) Faktor komitmen antara calon suksesor dengan generasi sebelumnya,
- c) Faktor timbal balik atau *feedback* dari generasi sebelumnya,
- d) Faktor hubungan personal antara suksesor dengan generasi sebelumnya,
- e) Faktor kepercayaan dari generasi sebelumnya,
- f) Faktor cara pembelajaran dari generasi sebelumnya
- g) Faktor motivasi

#### 5.2 Batasan Penelitian

Terdapat beberapa masalah yang terdapat selama proses penelitian berjalan, yang kemudian menjadi batasan-batasan dalam penelitian. Batasan-batasan dari penelitian ini adalah:



- a. Proses wawancara dengan partisipan tergolong singkat dengan durasi rata-rata 35 menit, hal ini disebabkan karena keterbatasan waktu dari beberapa partisipan. Namun demikian, penulis sudah berusaha semaksimal mungkin untuk mendapatkan poin-poin penting yang dibutuhkan dalam penelitian.
- b. Pada penelitian ini, penulis hanya menggunakan 2 sumber lain untuk melakukan proses triangulasi sumber. Hal ini disebabkan karena generasi sebelumnya tidak bisa atau tidak bersedia untuk melakukan wawancara.

### **5.3 Saran**

#### **5.3.1 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya**

Penulis memberikan beberapa saran bagi penelitian selanjutnya:

1. Sebaiknya proses wawancara terhadap para partisipan dilaksanakan dalam durasi yang lebih lama, hal ini disarankan agar peneliti lain dapat menggali informasi yang lebih mendalam mengenai para partisipan sehingga dapat menemukan hasil yang lebih beragam.
2. Dalam proses triangulasi sumber, penulis hanya menggunakan 2 sumber yang merupakan generasi sebelumnya dari usaha keluarga, hal ini disebabkan karena perwakilan dari usaha keluarga kain tidak bisa dan atau tidak bersedia untuk melakukan proses wawancara. Proses triangulasi

menggunakan sumber lain yang lebih banyak disarankan oleh penulis agar data-data yang telah dikumpulkan semakin kuat validitasnya.

### **5.3.2 Saran Bagi Perusahaan**

Penulis juga memberikan beberapa saran untuk para pemilik usaha keluarga, terutama yang sedang menjalani proses transfer pengetahuan dengan calon suksesor generasi berikutnya:

1. Disarankan agar selama proses transfer pengetahuan, generasi terdahulu melibatkan calon suksesor berikutnya kedalam usaha, dengan upaya ini suksesor akan merasa dipercaya oleh generasi sebelumnya untuk ikut serta dalam usaha keluarga, yang akhirnya akan menimbulkan rasa percaya diri, ketertarikan, dan pemahaman lebih dalam mengenai usaha keluarga. Proses transfer pengetahuan sebaiknya dimulai dari hal-hal kecil seperti meminta calon suksesor untuk menjalankan tugas sederhana, dan memperbolehkan mereka melakukan observasi atas kehendak pribadi.
2. Proses transfer pengetahuan disarankan agar sesuai dengan persetujuan kedua belah pihak dan bersifat tidak memaksa, dengan ini calon suksesor tidak merasakan tekanan dari generasi sebelumnya dan dapat menerima pengetahuan dengan lebih baik lagi.

3. Membangun hubungan personal antara generasi sebelumnya dan calon suksesor merupakan hal yang sangat penting demi kelancaran proses transfer pengetahuan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 1-23.
- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 46-62.
- Bender, S., & Fish, A. (2000). The Transfer of Knowledge and The Retention of Expertise: the Continuing Need for Global Assignments. *Journal of Knowledge Management*, 125-137.
- Boslaugh, S. (2007). Secondary Data Sources for Public Health: A Practical Guide. *Cambridge University Press*, 1-137.
- Boyd, B., & al, e. (2014). Knowledge Transfer in Family Business Successions. *Journal of Family Business Management*, 17-37.
- Cabrera-Suárez, K., & al, e. (2001). The Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 37-48.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge Integration and Dynamic. *Family Business Review*, 169-181.
- De Massis, A., & al, e. (2008). Faktors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 183-199.

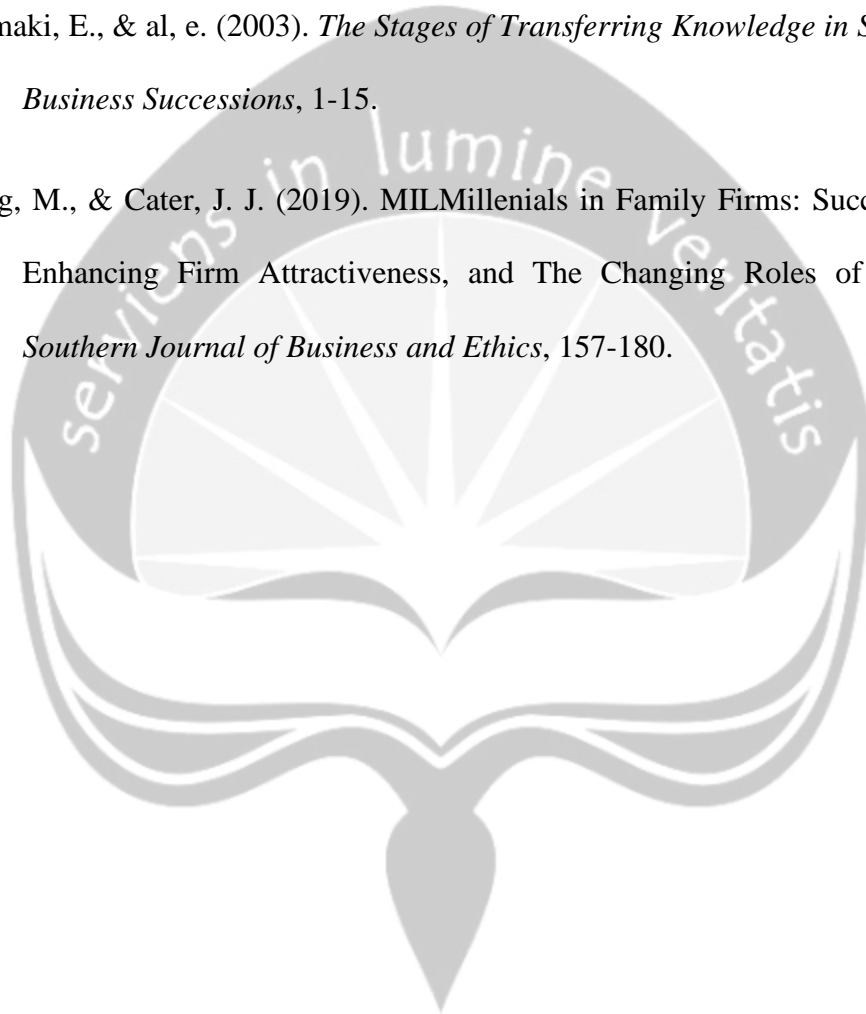
- Duh, M. (2014). Family Business Succession as Knowledge Creation Process. *Strategic Management and Business Policy*, 699-714.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. New York: Oxford University Press.
- Indonesia, P. (2014, November 1). *PWC Indonesia*. Retrieved April 12, 2020, from PWC Indonesia : <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>
- Kılıçoğlu, A. (2018). Qualitative Research for Educational Science Researchers: A Review of An Introduction to Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 949-951.
- Kusuma, G. H. (2015). Metode Transfer Pengetahuan Pada Perusahaan Keluarga di Indonesia. *MODUS Vol.27*, 125-139.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Qiuping, L. (2009). Knowledge Communication and Translation – a Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 118-131.
- Major, E., & Cordey-Hayes, M. (2000). Knowledge Translation: a New Perspective on Knowledge Transfer and Foresight. *Journal of Knowledge Management*, 118-131.

- Maleej, R., & Habib, A. (2016). The Relationship between the Sources of Knowledge Management, Organisational Innovation and Organisational Performance. *International Journal of Information, Business and Management*, 185-206.
- Malinen, P. (2004). Problems in Transfer of Business Experienced by The Finnish Entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 130-139.
- Mohajan, H. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 23-48.
- Nicholson, L., & Rao-Graham, L. (2016). Knowledge Management Systems for Small Family-Owned Businesses-The Case of the English-speaking Caribbean. *Social and Economic Studies*, 133-159.
- Nikabadi, M. S., Bagheri, S., & Hoseini, A. M. (2016). Effects of Knowledge Management Strategy and Organizational Learning Capability on Innovation-Driven Performance in an Oil Company. *Knowledge Management & E-Learning*, 334-355.
- Sekarbumi, A. (2001). Succession in family business in Indonesia. *Maastricht School of Management*, 1-223.

Shanker, M., & Astrachan, J. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 107-123.

Varamaki, E., & al, e. (2003). *The Stages of Transferring Knowledge in Small Family Business Successions*, 1-15.

Young, M., & Cater, J. J. (2019). MILMillenials in Family Firms: Success Faktors, Enhancing Firm Attractiveness, and The Changing Roles of Successors. *Southern Journal of Business and Ethics*, 157-180.



## LAMPIRAN

Nomor Urut : 1
Tempat, Tanggal dan Waktu : Magelang, Senin 13 Juli 2020, 21.38
Nama Usaha : Gawe Rejo Motor
Bidang Usaha :Perawatan dan suku cadang sepeda motor
Alamat Usaha : Jl. Magelang-Jogja Km/ 6, Magelang
Umur Usaha : 24 tahun (sejak 1996)
Nama, Umur Suksesor : Antonius Dicky Lukito, 22 Tahun
Generasi ke : 2
Durasi Wawancara : 15 menit 12 detik
<p>1. Apakah anda pernah diperkenalkan pada usaha milik keluarga? Apabila pernah, pada umur berapa?</p> <p>-Berdasarkan inisiatif sendiri, kemudian orang tua membiarkan untuk terlibat dalam bisnis dari hal-hal kecil sejak kelas 4 SD. Mulai SMP, responden mulai diperkenalkan perlahan mengenai bisnis.</p> <p>2. Selama mengenal usaha milik keluarga, apakah anda pernah dilibatkan dalam kegiatan usaha keluarga? Apabila pernah, dimulai pada umur berapa? Apa saja yang pernah dilakukan?</p> <p>-Mulai dilibatkan dalam bisnis keluarga secara langsung mulai kelas 1 SMK (2013). Dimulai dari membantu hal-hal kecil seperti menanyakan kepada pembeli barang apa yang ingin dibeli, menata barang-barang yang baru</p>



masuk sampai akhirnya terlibat dalam penjualan, order, networking dengan para sales, hampir semua kecuali pembukuan.

3. Apakah selama anda terlibat dalam kegiatan usaha, anda mendapat pembelajaran dari pemilik usaha yang berasal dari generasi sebelumnya?
  - Pernah, saya diajar bapak selama masih mengenal usaha keluarga.
4. Selama ikut serta dalam kegiatan usaha, apakah ada faktor-faktor yang mempengaruhi anda untuk mengambil alih usaha keluarga?
  - Orang tua membiarkan anak mengembangkan hobi di bidang otomotif
  - Sudah dipercaya untuk mengelola sebagian bisnis
  - Menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk meneruskan usaha keluarga
  - Adanya *personal attachment* antara generasi sebelumnya dengan suksesor pada proses transfer pengetahuan, karena suksesor memiliki hobi di bidang otomotif dibandingkan dengan saudara-saudara yang lain.
  - Sering melibatkan suksesor kedalam usaha keluarga

Nomor Urut : 2
Tanggal, Tempat dan Waktu : Tangerang, Selasa 14 Juli 2020, 16.30
Nama Usaha : PT Protekindo Utama
Bidang Usaha : Alat kesehatan laboratorium
Alamat Usaha : Kota Tangerang, Banten
Umur Usaha : 26 tahun (sejak 1994)
Nama, Umur Suksesor : 39 tahun
Generasi ke : 2
Durasi Wawancara : 30 menit 10 detik
<p>1. Apakah anda pernah diperkenalkan pada usaha milik keluarga? Apabila pernah, pada umur berapa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak pernah diperkenalkan, karena awalnya adik saya yang lebih dilibatkan dalam usaha keluarga. Pada umur 30 tahun baru terlibat dalam usaha keluarga di bidang marketing.</li> </ul> <p>2. Selama mengenal usaha milik keluarga, apakah anda pernah dilibatkan dalam kegiatan usaha keluarga? Apabila pernah, dimulai pada umur berapa? Apa saja yang pernah dilakukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pada umur 30 tahun, dimulai dari bidang marketing dan mulai menekuni bidang <i>purchasing</i> dan logistic, sales, kemudian mulai mengambil alih</li> </ul>

usaha sedikit demi sedikit akhirnya sampai sekarang saya memegang penuh kendali dalam usaha keluarga

3. Apakah selama anda terlibat dalam kegiatan usaha, anda mendapat pembelajaran dari pemilik usaha yang berasal dari generasi sebelumnya?  
-Ya, proses pembelajaran secara praktik langsung seperti pergi ke *customer*, *meeting* dengan *customer*, *meeting* dengan *principle*
4. Selama ikut serta dalam kegiatan usaha, apakah ada faktor-faktor yang mempengaruhi anda untuk mengambil alih usaha keluarga?  
-Pemberian *feedback* oleh generasi sebelumnya mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan tidak dilakukan  
-Mengadakan diskusi sehingga suksesor merasa lebih terlibat di dalam usaha keluarga  
-Mendapatkan motivasi dari contoh generasi sebelumnya sehingga menimbulkan rasa tanggung jawab untuk meneruskan usaha keluarga  
-Suksesor merasa dipercaya untuk meneruskan usaha keluarga  
-Adanya *personal attachment* dengan generasi sebelumnya

Nomor Urut : 3
Tanggal, Tempat dan Waktu : 14 Juli 2020, Purwokerto, 21.04
Nama Usaha : Rumah Makan Bu HEMPANG
Bidang Usaha : Tempat Makan
Alamat Usaha : Jl. Wargabakti, Mangunjaya, Purwokerto Lor, Kec. Purwokerto Tim., Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah
Umur Usaha : 40 Tahun
Nama, Umur Suksesor : Fransiska Iswati, 48 Tahun
Generasi ke : 2
Durasi Wawancara : 32 Menit 54 detik
<p>1. Apakah anda pernah diperkenalkan pada usaha milik keluarga? Apabila pernah, pada umur berapa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pernah, sejak SMP sampai umur 25 tahun sebelum akhirnya mengambil alih usaha tempat makan</li> </ul> <p>2. Selama mengenal usaha milik keluarga, apakah anda pernah dilibatkan dalam kegiatan usaha keluarga? Apabila pernah, dimulai pada umur berapa? Apa saja yang pernah dilakukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terlibat dalam usaha keluarga sejak SMP, dari awalnya membuat makanan ringan untuk ditawarkan di rumah makan sampai membantu memasak makanan, sampai akhirnya mengelola sebagian besar usaha</li> </ul>

bersama dengan saudara yang lain

3. Apakah selama anda terlibat dalam kegiatan usaha, anda mendapat pembelajaran dari pemilik usaha yang berasal dari generasi sebelumnya?  
-Ya, awalnya suksesor diajari oleh generasi sebelumnya mengenai cara memasak makanan untuk dihidangkan kepada pelanggan.
4. Selama ikut serta dalam kegiatan usaha, apakah ada faktor-faktor dalam transfer pengetahuan yang mempengaruhi anda untuk mengambil alih usaha keluarga?  
-Sering merasa terlibat selama proses transfer pengetahuan  
-Sudah terbiasa dengan kegiatan masak-memasak dan memang mengenali bisnis kuliner sejak masuk kedalam usaha keluarga  
-Memiliki motivasi yang besar untuk meneruskan dan mengembangkan usaha keluarga

Nomor Urut : 4
Tanggal, Tempat dan Waktu : Desa Tamblang, 18 Juli 2020
Nama Usaha : -
Bidang Usaha : Produksi Tahu dan Tempe
Alamat Usaha : Desa Tamblang, Kubutambahan, Bali
Umur Usaha : 16 Tahun
Nama, Umur Suksesor :
Generasi ke : 3
Durasi Wawancara : 27 menit 38 detik
<p>1. Apakah anda pernah diperkenalkan pada usaha milik keluarga? Apabila pernah, pada umur berapa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pernah, pada umur 27 tahun mulai diperkenalkan sekaligus diajak oleh orang tua untuk ikut serta kedalam usaha keluarga.</li> </ul> <p>2. Selama mengenal usaha milik keluarga, apakah anda pernah dilibatkan dalam kegiatan usaha keluarga? Apabila pernah, dimulai pada umur berapa? Apa saja yang pernah dilakukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berawal dari belajar untuk mencetak dan memotong tahu hasil produksi agar siap untuk dipasarkan, kemudian diajarkan untuk mengelola bahan baku dan memproduksi tahu sendiri, cara menentukan harga jual, sampai ke penjualan produk tahu dan tempe.</li> </ul>

3. Apakah selama anda terlibat dalam kegiatan usaha, anda mendapat pembelajaran dari pemilik usaha yang berasal dari generasi sebelumnya?
- Ya, bahkan sampai sekarang meneruskan usaha keluarga, orang tua masih sesekali membantu apabila ada kendala
4. Selama ikut serta dalam kegiatan usaha, apakah ada faktor-faktor dari proses transfer ilmu pengetahuan yang mempengaruhi anda untuk mengambil alih usaha keluarga?
- Karena sejak dulu, saya dan saudara sering diajak untuk membantu orang tua di dalam usaha keluarga meskipun hanya hal-hal kecil seperti mencetak tahu, membuat tempe dari kacang kedelai jadi sudah terbiasa dengan lingkungan usaha.
  - Saat saya dengan saudara sudah semakin dewasa, saudara memilih untuk tidak melanjutkan usaha karena mau membuat usaha lain sedangkan saya masih mau meneruskan, akhirnya dipercaya oleh orang tua untuk mengambil alih usaha.
  - Pengajaran yang santai oleh orang tua sehingga saya tidak merasa dibebani selama ikut serta kedalam usaha keluarga.

Nomor Urut : 5
Tanggal, Tempat dan Waktu : Serang, 19 Juli 2020
Nama Usaha : Kalimantan Jaya
Bidang Usaha : Produksi Genteng dan Kaca
Alamat Usaha : Unyur, Serang, Banten
Umur Usaha : 25 Tahun
Nama, Umur Suksesor : Beni Winata, 25 Tahun
Generasi ke : 2
Durasi Wawancara : 48 menit 3 detik
<p>1. Apakah anda pernah diperkenalkan pada usaha milik keluarga? Apabila pernah, pada umur berapa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diperkenalkan sejak menempuh pendidikan SMP, namun pada saat itu tidak memiliki niatan untuk terjun kedalam usaha keluarga. Karena ingin membuat usaha sendiri. Namun akhirnya tetap meneruskan usaha keluarga</li> </ul> <p>2. Selama mengenal usaha milik keluarga, apakah anda pernah dilibatkan dalam kegiatan usaha keluarga? Apabila pernah, dimulai pada umur berapa? Apa saja yang pernah dilakukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pernah, namun sangat minim. Awalnya saya membantu ke gudang untuk lihat-lihat dan membagikan uang makan kepada karyawan, namun sejak</li> </ul>



SMA mulai membantu orang tua pada waktu senggang seperti mengamplas kaca, diikutkan dengan sales untuk menagih dan sempat diajari untuk memproduksi kaca walau hanya sebentar.

3. Apakah selama anda terlibat dalam kegiatan usaha, anda mendapat pembelajaran dari pemilik usaha yang berasal dari generasi sebelumnya?  
-Pernah, tapi hanya sedikit karena memang awalnya tidak memiliki niatan untuk ikut serta dalam usaha keluarga. Sehingga kebanyakan belajar secara otodidak.
4. Selama ikut serta dalam kegiatan usaha, apakah ada faktor-faktor dari proses transfer ilmu pengetahuan yang mempengaruhi anda untuk mengambil alih usaha keluarga?
  - Karena saya memang dekat dengan bapak, meskipun awalnya saya tidak berniat untuk terjun ke usaha, akhirnya saya tetap meneruskan karena secara tidak langsung sudah memiliki komitmen dengan beliau.

Nomor Urut : 6
Tanggal, Tempat dan Waktu :
Nama Usaha : Bubur Ayam Setan (BuSet)
Bidang Usaha : Tempat makan bubur ayam
Alamat Usaha : Jl. Bhayangkara No.11, Serang, Banten.
Umur Usaha : 67 Tahun
Nama, Umur Suksesor : Hari, 53 Tahun
Generasi ke : 2
Durasi Wawancara : 50 menit 4 detik
<p>1. Apakah anda pernah diperkenalkan pada usaha milik keluarga? Apabila pernah, pada umur berapa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pernah, saat masih SD umur 10 tahunan saya pernah sekalian bantu bantu bapak saya berjualan.</li> </ul> <p>2. Selama mengenal usaha milik keluarga, apakah anda pernah dilibatkan dalam kegiatan usaha keluarga? Apabila pernah, dimulai pada umur berapa? Apa saja yang pernah dilakukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saat SD, saya mulai ikut bantu bapak mulai dari membantu mendorong gerobak bubur dan keliling di jalanan, mencuci mangkok kotor, membuat bakmie, membuat bubur. Tapi sekarang ini istri saya yang mengambil kendali di pemasakan bubur.</li> </ul>

3. Apakah selama anda terlibat dalam kegiatan usaha, anda mendapat pembelajaran dari pemilik usaha yang berasal dari generasi sebelumnya?
- Ya, Dari 7 bersaudara juga hanya saya yang aktif membantu dan diajarkan oleh bapak kerna saya laki-laki paling tua sendiri.
4. Selama ikut serta dalam kegiatan usaha, apakah ada faktor-faktor dari proses transfer ilmu pengetahuan yang mempengaruhi anda untuk mengambil alih usaha keluarga?
- Cara pengajaran bapak saya yang dibelangnya sangat keras sih. Karena dulu saat saya masih belajar, salah bumbu dan rempah-rempah sedikit saja harus dibuang dan diganti baru. Mungkin bagi saya saat itu pengajaran seperti itu termasuk sangat keras, tetapi itu melatih saya buat jadi orang disiplin dan mempertahankan orisinalitas. Hubungan antara saya dan bapak saya juga lebih dekat, karena hanya saya yang sudah bantu bapak dari kecil, sampai di surat wasiat bapak, usaha keluarga hanya boleh diwariskan kepada saya. Saya juga termotivasi karena melihat bapak yang bisa menghidupi istri, anak dan cucu hanya dengan satu usaha bubur. Saya juga hidup dengan tidak ada rasa gengsi jadi mau saja melanjutkan usaha keluarga.

Nomor Urut : 7
Tanggal, Tempat dan Waktu : Desa Tamblang, 11.13 WIB
Nama Usaha : UD Adi Wira
Bidang Usaha : Jual pakan ternak, obat ternak, dan obat pertanian
Alamat Usaha : Desa Tamblang, Bali
Umur Usaha : 24 Tahun
Nama, Umur Suksesor : Gede Adi, 46 Tahun
Generasi ke : 2
Durasi Wawancara : 36 menit 27 detik
<p>1. Apakah anda pernah diperkenalkan pada usaha milik keluarga? Apabila pernah, pada umur berapa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saya pernah dikenalin di umur 24 Tahun tapi baru bantu-bantu yang kecil saja.</li> </ul> <p>2. Selama mengenal usaha milik keluarga, apakah anda pernah dilibatkan dalam kegiatan usaha keluarga? Apabila pernah, dimulai pada umur berapa? Apa saja yang pernah dilakukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengiriman barang, transaksi pembayaran, jaga toko, penjualan.</li> </ul> <p>3. Apakah selama anda terlibat dalam kegiatan usaha, anda mendapat pembelajaran dari pemilik usaha yang berasal dari generasi sebelumnya?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ya, saya dulu diajarkan oleh bapak selama terlibat dalam usaha</li> </ul>

milik keluarga.

4. Selama ikut serta dalam kegiatan usaha, apakah ada faktor-faktor dari proses transfer ilmu pengetahuan yang mempengaruhi anda untuk mengambil alih usaha keluarga?

- Ketika saya masih belajar, saya sering dikoreksi oleh orang tua mengenai apa saja yang benar dan salah, terutama dari penjualan dan pembelian barang, dan pemasaran sehingga saya semakin memahami bisnis keluarga. Saya juga merasa bahwa sering dilibatkan langsung selama mengenal usaha keluarga, salah satu contohnya ketika saya dipercaya untuk membuka toko cabang yang saya kelola sendiri. Lama-kelamaan saya semakin tertarik untuk mengambil alih usaha, saya juga sudah memiliki komitmen dengan orang tua untuk meneruskan karena saya satu-satunya anak laki-laki di keluarga.

Nomor Urut : 8
Tanggal, Tempat dan Waktu : Desa Tamblang, 23 Juli 2020, 17.11
Nama Usaha : Madu Galih
Bidang Usaha : Tempat makan babi guling
Alamat Usaha : Desa Tamblang, Bali
Umur Usaha : 30 Tahun
Nama, Umur Suksesor : Kadek Andi, 30 Tahun
Generasi ke : 2
Durasi Wawancara : 25 menit 29 detik
<p>1. Apakah anda pernah diperkenalkan pada usaha milik keluarga? Apabila pernah, pada umur berapa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saya dikenalkan pada usaha keluarga sejak SD, tapi lupa pada umur berapa.</li> </ul> <p>2. Selama mengenal usaha milik keluarga, apakah anda pernah dilibatkan dalam kegiatan usaha keluarga? Apabila pernah, dimulai pada umur berapa? Apa saja yang pernah dilakukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sejak SD saya dan saudara-saudara lain sudah mulai dikenalkan dan langsung bantu-bantu bapak dan ibu di warung. Yang pertama diajarkan itu menimbang daging mentah, jadi apabila ada pelanggan yang mau beli 1 kilo daging mentah, diajarkan bagaimana cara</li> </ul>

menimbanginya. Lalu mulai belajar mengambil dan mencuci piring kotor dari meja makan, sejak SMA baru diajarkan cara memotong daging, saat kuliah baru diajarkan cara menjualnya agar mendapatkan keuntungan dan mulai masuk kedalam sistem usaha keluarga.

3. Apakah selama anda terlibat dalam kegiatan usaha, anda mendapat pembelajaran dari pemilik usaha yang berasal dari generasi sebelumnya?
  - Pernah, saya dan saudara diajarkan oleh kedua orang tua dari kecil sampai akhirnya saya memutuskan untuk mengambil alih usaha.
4. Selama ikut serta dalam kegiatan usaha, apakah ada faktor-faktor dari proses transfer ilmu pengetahuan yang mempengaruhi anda untuk mengambil alih usaha keluarga?
  - Karena saya awalnya memang mau dan tertarik dengan usaha keluarga, dari pihak orang tua saya memang membolehkan untuk terlibat dari hal-hal kecil, lalu saya juga merasa bahwa orang tua memberikan komentar setiap saya melakukan kesalahan baik kecil maupun besar, sehingga saya bisa mengenal bisnis makin dalam. Saya juga merasa ada tanggung jawab untuk meneruskan usaha keluarga, seiring dengan pembelajaran saya dari kecil.

Nomor Urut : 9
Tanggal, Tempat dan Waktu : Desa Tamblang, 24 Juli 2020 16.16
Nama Usaha : Kacang Sari
Bidang Usaha : Produksi kacang khas Bali
Alamat Usaha : Desa Tamblang, Bali
Umur Usaha : 30 Tahun
Nama, Umur Suksesor : I Made Wirasatria Tarumenyana, 26 Tahun
Generasi ke : 2
Durasi Wawancara : 29 menit 19 detik
<p>1. Apakah anda pernah diperkenalkan pada usaha milik keluarga? Apabila pernah, pada umur berapa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pernah, pertama kali saya diperkenalkan pada usaha keluarga di umur 10 tahun, tetapi saya baru mulai mendalami dan terlibat kedalam usaha pada umur 23 tahun.</li> </ul> <p>2. Selama mengenal usaha milik keluarga, apakah anda pernah dilibatkan dalam kegiatan usaha keluarga? Apabila pernah, dimulai pada umur berapa? Apa saja yang pernah dilakukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saya mulai bantu-bantu di umur 23 tahun, saat masih kuliah. Maka dari itu saya hanya membantu orang tua di sela-sela libur kuliah. Awalnya saya membantu dari hal kecil seperti membeli bahan untuk</li> </ul>



kue, membungkus produk, sampai akhirnya saya diajarkan cara pemasarannya. Untuk produksi secara langsung saya hanya sering melihat dan jarang diajarkan secara langsung karena sudah ada karyawan yang lain.

3. Apakah selama anda terlibat dalam kegiatan usaha, anda mendapat pembelajaran dari pemilik usaha yang berasal dari generasi sebelumnya?
  - Pernah, karena saat itu hanya bapak saya yang mengelola usaha keluarga, maka sejak kuliah saya hanya diajarkan oleh bapak
4. Selama ikut serta dalam kegiatan usaha, apakah ada faktor-faktor yang mempengaruhi anda untuk mengambil alih usaha keluarga?
  - Cara bapak menyampaikan dan mengajarkan hal-hal di dalam usaha tidak terlalu mengekang sehingga rasa ketertarikan saya terhadap usaha keluarga semakin besar, meskipun bapak tidak pernah secara langsung, saya sudah memiliki kesadaran sendiri untuk meneruskan dan mengembangkan usaha. Selama belajar juga tugas-tugas yang diberikan kepada saya jelas, pada suatu saat saya diberi pekerjaan untuk membeli bahan, hanya kegiatan itulah yang saya lakukan dan hal-hal yang lain dilakukan secara bertahap. Saya juga merupakan anak yang paling dekat dengan bapak karena saya yang paling sering diajak terlibat dalam usaha.

Nomor Urut : 10
Tanggal, Tempat dan Waktu : Desa Tamblang, 25 Juli 2020
Nama Usaha : Tidak ada nama usaha
Bidang Usaha : Penjualan buah-buahan
Alamat Usaha : Desa Tamblang, Bali
Umur Usaha : 21 Tahun
Nama, Umur Suksesor : Komang Sandi Arsa
Generasi ke : 2
Durasi Wawancara : 33 menit 19 detik
<p>1. Apakah anda pernah diperkenalkan pada usaha milik keluarga? Apabila pernah, pada umur berapa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sejak menempuh pendidikan SMP saya baru sekedar tahu tentang usaha keluarga karena diajak orang tua.</li> </ul> <p>2. Selama mengenal usaha milik keluarga, apakah anda pernah dilibatkan dalam kegiatan usaha keluarga? Apabila pernah, dimulai pada umur berapa? Apa saja yang pernah dilakukan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saya pernah ikut bantu-bantu sedikit, awalnya dari menyemprot dan memetik buah manga yang nantinya akan dipasarkan, mengantar dan menunggu dagangan di pasar, cara menjual kepada pelanggan sampai akhirnya mengelola usaha keluarga.</li> </ul>

3. Apakah selama anda terlibat dalam kegiatan usaha, anda mendapat pembelajaran dari pemilik usaha yang berasal dari generasi sebelumnya?
- Tentu saja, saya dan saudara yang lain diajarkan oleh bapak dan ibu sejak kecil, tetapi hanya saya yang tertarik untuk melanjutkan usaha keluarga.
4. Selama ikut serta dalam kegiatan usaha, apakah ada faktor-faktor yang mempengaruhi anda untuk mengambil alih usaha keluarga?
- Karena ada kecocokan karakter antara orang tua dengan saya, cara pembelajarannya juga dapat terbilang santai sehingga saya tidak merasa tertekan. Saya juga sudah terbiasa terlibat dari kecil jadi sudah tahu dengan segala sesuatu yang terkait dengan usaha ini, jadi saya merasa memiliki kewajiban untuk meneruskan usaha keluarga.

